

Pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Organisasi Berdasarkan Balance Scorecard pada Lembaga Pemasyarakatan Wilayah Banten (*The Effect of Knowledge Management on Organizational Performance Based on Balance Scorecard at the Banten Regional Correctional Institution*)

Asriza Purba^{1*}, Kusmiyanti Kusmiyanti²

Politeknik Ilmu Pemasaran, Jawa Barat^{1,2}

asriizapurba@gmail.com¹, kusmiyanti.poltekip@gmail.com²



Article History:

Diterima pada 15 Oktober 2024

Revisi 1 pada 16 Oktober 2024

Revisi 2 pada 3 November 2024

Revisi 3 pada 4 November 2024

Revisi 4 pada 9 November 2024

Revisi 5 pada 11 November 2024

Revisi 6 pada 15 November 2024

Revisi 7 pada 19 November 2024

Disetujui pada 12 Desember 2024

Abstract

Purpose: The purpose of this study is to examine the relationship between knowledge management and organizational performance based on balance scorecard method in Banten Correctional Facility

Methodology/approach: This study employs a quantitative methodology with focus on data analysis through various statistical tests. Data collected from 188 officials in nine units of Banten Correctional Facility.

Results/findings: Knowledge management has a positive and significant effect on organizational performance based on balance scorecard method. Within this context, there are several key factors which enable an organization to stay competitive and innovative such as the application of knowledge creation, knowledge adoption, knowledge adaptation, and knowledge embodiment.

Limitations: This research is limited to Banten Correctional Facility, therefore the findings cannot be assumed universally applied to other similar institutions. What's more, data limitations could affect the analysis subjectively in an effort to provide a better understanding.

Contribution: This research has the potential to enrich public understanding by providing valuable insights for all stakeholders involved by highlighting the positive effect of knowledge management and organizational performance being combined through balance scorecard method.

Keywords: *Knowledge Management, Organizational Performance, Balance Scorecard, Correctional Facility*

How to Cite: Purba A., Kusmiyanti, K. (2024). Pengaruh Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Organisasi Berdasarkan Balance Scorecard Pada Lembaga Pemasyarakatan Wilayah Banten. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, dan Manajemen*, 6(1), 263- 278.

1. Pendahuluan

Organisasi didefinisikan sebagai kesatuan yang berperan sebagai wadah dalam mencapai sasaran atau tujuan. Organisasi dianggap penting karena membantu manusia dalam kelangsungan ilmu pengetahuan, serta pemenuhan kebutuhan untuk keberlangsungan kehidupan. Namun pada kenyataannya, pembentukan organisasi tidak dapat dianggap sebagai hal yang mudah. Diperlukannya manajemen SDM didalam organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan kontribusi para anggota guna tercapainya tujuan organisasi. Apabila organisasi memiliki SDM yang berkualitas maka akan dapat memenangkan persaingan serta dapat melaksanakan pengembangan organisasi. SDM sebagai suatu rancangan dari berbagai sistem yang formal dalam suatu organisasi yang bertujuan untuk memastikan seorang individu

menggunakan keahlian secara efisien dan efektif agar tercapainya tujuan dari organisasi. SDM memiliki komponen data yang berfungsi untuk mengelola dan mengembangkan organisasi yaitu terdiri dari kualitas pelayanan dan inovasi, presensi pekerjaan, kejujuran dalam bekerja, sikap dalam bekerja, keahlian dalam pekerjaan, pengetahuan tentang pekerjaan, serta pemanfaatan waktu dalam bekerja.

Dalam hubungan inilah, peningkatan pembangunan kualitas SDM menjadi hal cukup krusial dalam sebuah organisasi secara khusus pada organisasi sektor publik. Menurut organisasi sektor publik adalah sebuah organisasi pemerintahan, organisasi sosial, maupun organisasi non-profit yang memiliki kepentingan kepada masyarakat sebagai penyedia barang atau jasa dimana pembayaran didapatkan dari pajak ataupun pendapatan negara sebagaimana yang telah diatur dengan hukum yang berlaku. Institusi pemerintah, sekolah, rumah sakit, partai politik, merupakan bentuk dari organisasi sektor publik. Fokus utama dalam organisasi sektor publik yaitu mempertahankan dan menjaga kepercayaan masyarakat.

Salah satu organisasi sektor publik industri pemerintah di Indonesia adalah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia (Kemenkumham) Republik Indonesia. Kemenkumham adalah salah satu organisasi dalam hukum nasional yang bertugas dalam menjamin tegaknya supremasi hukum, adanya kepastian hukum yang didasari kebenaran dan keadilan serta pemajuan HAM. Kemenkumham memiliki beberapa kantor wilayah di berbagai provinsi di Indonesia, salah satunya adalah Kantor Wilayah Banten. Guna menjalankan fungsinya, Kantor Wilayah Banten didukung oleh sejumlah sumber daya manusia (SDM) yang tersebar di seluruh unit kerja di dalamnya, dengan total 1.699 SDM.

Berdasarkan Undang-undang No 22 Tahun 2022 tentang Pemasyarakatan pasal 1 ayat 18 menyebutkan bahwa Lembaga Pemasyarakatan (Lapas) adalah tempat atau lembaga yang menjalankan fungsi pembinaan terhadap narapidana. Lapas sebagai satuan kerja yang secara vertikal pada Kantor Wilayah Banten menyelenggarakan pembinaan terhadap narapidana dalam membangun dan memberikan rasa adil, aman, serta kepastian dalam bermasyarakat. Namun menurut dalam menjalankan tugas dan fungsinya, Lapas masih mengalami masalah dalam menjalankan tata laksana kinerja organisasi. Alasan dari permasalahan tersebut didasari karena adanya ketidakseimbangan antara tujuan rehabilitasi dan tujuan pemasyarakatan. Hal ini mengakibatkan Lapas sering kali harus mengelola dualitas antara fungsi pemasyarakatan, seperti menjaga keamanan dan menegakkan disiplin, dengan tujuan rehabilitasi, seperti memberikan pelatihan keterampilan dan layanan kesehatan mental.

Berpedoman kepada Rencana Strategis Kemenkumham tahun 2020-2024 yang selanjutnya tertuang dalam bentuk indikator kinerja dalam mencapai target kinerja sebagaimana yang telah ditentukan, maka diperlukan upaya dalam mengoptimalkan peran strategis. Aspek yang menjadi bagian dari pengukuran kinerja yaitu keuangan dan non keuangan sebagai indikator dalam keberhasilan suatu organisasi yang terintegrasi kedalam sistem manajemen organisasi. Lembaga Pemasyarakatan (Lapas) sebagai satuan kerja di Wilayah Banten dalam melaksanakan tugasnya, memiliki indikator kinerja yang menjadi alat bantu ukur mencapai sasaran strategis Kementerian Hukum dan HAM. Indikator ini dibutuhkan agar dalam pelaksanaan setiap pembuatan dan pengambilan keputusan agar menjadi tepat, terukur, dan akuntabel. Selanjutnya, dilakukan pengukuran kinerja untuk menilai dan mencatat pencapaian terhadap realisasi pelaksanaan kegiatan yang didasari dari sasaran, tujuan, dan strategi sehingga dapat diketahui tingkat kemajuan organisasi. Namun data yang terdapat dalam LKjIP Tahun 2021-2023 Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Banten menunjukkan realisasi indikator kinerja pada Lapas di Wilayah Banten. Angka realisasi indikator dari tahun 2021-2023 cenderung mengalami ketidakstabilan. Terdapat beberapa indikator yang angka persentasenya terkadang naik dan terkadang turun pada setiap tahunnya. Padahal seharusnya suatu organisasi walaupun tidak mengalami peningkatan secara signifikan, tidak akan juga mengalami penurunan. Hal ini dikarenakan sebelum menjalankan kegiatan, telah disusunnya rancangan strategis sehingga setiap indikator kinerja dapat tercapai.

Pengukuran hasil kinerja (*performance*) dalam kajian manajemen strategis memiliki peranan yang sangat penting. Pengukuran tersebut tidak hanya terkait dengan pencapaian target, tetapi juga sebagai indikator keberhasilan strategi yang ditetapkan. Selain itu, pengukuran kinerja juga menunjukkan kontribusi pimpinan terhadap organisasi dan menjadi acuan untuk mengevaluasi tindakan para pimpinan. Pengukuran dan penilaian kinerja organisasi memerlukan metode pengukuran yang

komprehensif dan terintegrasi dalam berbagai aspek. Salah satu alat ukur dapat digunakan adalah *balance scorecard*. Dengan menggunakan *balance scorecard*, pengukuran kinerja organisasi akan mempertimbangkan dua perspektif, yaitu perspektif keuangan (*financial*) dan perspektif non keuangan (*non-financial*). Selanjutnya terdapat empat dimensi dalam yaitu *financial*, *customer*, *internal process*, dan *learning and growth* (Kaplan & Norton, 1996).

Lembaga Pemasyarakatan (Lapas) sebagai satuan kerja pada Kantor Wilayah Banten, menjalankan fungsi sebagai lembaga yang menjalankan pembinaan terhadap narapidana. Untuk itu diperlukan pengembangan SDM petugas pemasyarakatan sebagai pencipta, pengelola, dan pelaksana kebijakan yang berhubungan dengan pembinaan yang ada di dalam Lapas melalui konsep manajemen pengetahuan. Model ini merupakan sekumpulan praktik yang krusial dalam konteks pengembangan ekonomi dan pengetahuan di suatu organisasi serta turut mencakup berbagai teknologi, metodologi, dan pendekatan budaya untuk mendorong lingkungan yang kolaboratif dan berorientasi pada pembelajaran. Hasil akhir dari manajemen pengetahuan akan meningkatkan keunggulan kompetitif dan adaptabilitas organisasi yang dinamis.

Namun berdasarkan Rencana Strategis Kanwil Banten Kementerian Hukum dan HAM tahun 2020-2024 menunjukkan bahwa jumlah pegawai pada satuan kerja Kanwil Hukum dan HAM Banten yang mengikuti diklat masih terbilang rendah. Padahal pengembangan kompetensi dapat dilakukan melalui pelatihan dan pendidikan untuk membangun motivasi dan semangat, nasionalisme, integritas moral dan kejujuran, karakter kepribadian bertanggung jawab serta memperkuat profesionalisme. Pelatihan dan pendidikan prajabatan dilakukan dengan tujuan memberikan pengetahuan dasar tentang bidang tugas dan budaya organisasi dan sistem penyelenggaraan pemerintah negara. Selain itu diberikan juga pengetahuan dalam kepribadian dan etika PNS, pembentukan wawasan kebangsaan, sehingga mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayan masyarakat. Selain itu terdapat data yang menunjukkan angka yang sangat rendah terhadap pegawai yang mengikuti ujian penyesuaian ijazah. Hal ini menunjukkan kemampuan dan kemauan pegawai untuk mengembangkan karir dan pengetahuan masih dapat dikatakan kurang. Dewasa ini perkembangan ilmu pengetahuan telah membuat organisasi-organisasi, baik di sektor publik maupun swasta, menyadari betapa pentingnya pengetahuan, serta perannya dalam meningkatkan kualitas secara keseluruhan.

Manajemen pengetahuan menjadi faktor kunci bagi para pimpinan dalam mengelola sistem instansi pemerintah. Menurut terdapat tiga faktor yang mempengaruhi manajemen pengetahuan, yaitu kondisi organisasi, kondisi teknologi dan kondisi sosial. Namun, pengimplementasian manajemen pengetahuan pada satuan kerja Lapas di Wilayah Banten masih belum optimal. Hal tersebut terlihat dari daftar Lapas yang memperoleh WBK/WBBM yang masih sangat sedikit. Sedikitnya Lapas yang mendapatkan predikat WBK dapat terjadi disebabkan karena sistem manajemen pengetahuan dalam organisasi yang belum dilaksanakan dengan baik. Minat pegawai dalam melaksanakan pengembangan pengetahuan akan berimbas pada peningkatan maupun penurunan kinerja pegawai, pengembangan inovasi pelayanan masyarakat, budaya kolaboratif antar pegawai, kepemimpinan yang berorientasi terhadap pengetahuan, pembelajaran berbasis pengetahuan, hingga perubahan dalam struktur organisasi.

Uraian permasalahan di atas dijadikan alasan bagi penulis tertarik dalam melakukan penelitian mengenai “Pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Organisasi Berdasarkan Balance Scorecard pada Lembaga Pemasyarakatan Wilayah Banten”. Alasan dari dilakukannya penelitian ini yaitu untuk memahami bagaimana manajemen pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada Lembaga Pemasyarakatan Wilayah Banten. Pengukuran kinerja dilakukan dengan menggunakan pendekatan BSC (Balance Scorecard). Pendekatan BSC akan membantu dalam menciptakan suasana yang mendukung pegawai untuk terus belajar, melakukan perkembangan, dan berinovasi. Dengan demikian, akan terdapat solusi alternatif dengan memberikan perhatian pada manajemen pengetahuan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Selain itu, terdapat output lain dalam penelitian ini yaitu memberikan gambaran kepada para pimpinan tentang pengimplementasian strategi manajemen untuk mencapai kinerja organisasi yang optimal.

Hipotesis penelitian terbagi dua, yaitu Ho (tidak terdapat pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi berdasarkan *balance scorecard* pada Lembaga Pemasyarakatan Wilayah Banten) serta Ha (terdapat pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi berdasarkan *balance scorecard* pada Lembaga Pemasyarakatan Wilayah Banten).

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Manajemen Pengetahuan

Evolusi pengetahuan sebagai sumber keunggulan kompetitif strategis telah mendorong organisasi untuk mengevaluasi kembali kemampuan mereka untuk membedakan sumber daya yang menentukan pengembangan organisasi. Disiplin manajemen pengetahuan atau yang dikenal sebagai *knowledge management* (KM) muncul dan mengalami perkembangan yang signifikan dalam rentang waktu sekitar lima sampai lima belas tahun terakhir. KM berkembang dari gagasan yang diperkenalkan oleh para akademisi dan pionir seperti Peter Drucker pada tahun 1970-an, Karl-Erik Sveiby pada akhir 1980-an serta Nonaka dan Takeuchi pada tahun 1990-an. Salah satu alasan utama mengapa KM menarik minat peneliti dan praktisi adalah karena pengetahuan dianggap sebagai sumber daya yang berpotensi besar untuk berkontribusi pada pencapaian keunggulan kompetitif bagi organisasi (Paswan & Wittmann, 2009).

Menurut Liao, Chuang, and To (2011), KM merujuk pada kemampuan sebuah organisasi untuk menciptakan, memperoleh, mentransfer, mengintegrasikan, dan menerapkan sumber daya pengetahuan untuk menghasilkan pengetahuan baru. Akademisi dan praktisi telah mengakui signifikansi KM (yaitu, penciptaan, adopsi; adaptasi; akuisisi, penyimpanan, penyebaran, transfer, penjiwaan, dan aplikasi) dalam penilaian kinerja organisasi. Wu and Chen (2014) menyatakan bahwa "KM adalah gagasan yang berupaya untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam akuisisi, konversi, aplikasi, dan perlindungan aset pengetahuan." KM telah disebut sebagai kumpulan rutinitas organisasi yang memungkinkan organisasi untuk melakukan sejumlah tugas secara berulang atau konsisten. Peneliti (Pettus, Kor, & Mahoney, 2009) menunjukkan bahwa kemampuan tersebut terdiri dari proses organisasi di mana sumber daya dimanfaatkan untuk menciptakan pertumbuhan dan adaptasi dalam perubahan lingkungan.

Secara substansial, KM dipandang sebagai aset berharga yang digunakan organisasi untuk meningkatkan kinerja dalam menghasilkan, menciptakan, dan mempertahankan aset intelektual organisasi (Ramadan, Dahiyat, Bontis, & Al-Dalalmeh, 2017). KM terdiri dari faktor-faktor yang saling terkait, yaitu *people* (orang), proses, dan teknologi. Ketiga faktor ini memainkan peran penting dalam menentukan keberhasilan implementasi sistem manajemen pengetahuan. Bahkan manajemen pengetahuan itu sendiri dianggap sebagai integrasi dari orang dan proses yang kemudian disatukan dengan teknologi, dengan tujuan untuk memfasilitasi pengetahuan dan keahlian, serta pertukaran informasi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja organisasi (Bocoya-Maline, Rey-Moreno, & Calvo-Mora, 2024).

A. A.-F. Karasneh and Al-Dahir (2012) membagi manajemen pengetahuan menjadi beberapa dimensi, yaitu *knowledge creation*, *adoption*, *adaptation*, dan *embodiment*. Dimensi-dimensi tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Knowledge Creation

Kemampuan organisasi untuk menciptakan dan mengembangkan ide-ide atau metode baru. *Knowledge creation* merupakan pengembangan pengetahuan baru sehingga menciptakan sesuatu yang sebelumnya tidak ada dalam organisasi. Apabila organisasi telah sampai pada tahapan ini, Langkah berikutnya dapat dilakukan yaitu melakukan penilaian terhadap kriteria pengetahuan baru agar mengikuti tujuan dari organisasi. Menurut, *knowledge creation* diidentifikasi menjadi empat model yang biasa dikenal dengan SECI: sosialisasi (pengetahuan awal dikonversi menjadi pengetahuan taktis), eksternalisasi (pengetahuan taktis diubah menjadi pengetahuan eksplisit), kombinasi (pengetahuan eksplisit diubah menjadi pengetahuan yang lebih kompleks dan sistematis), serta internalisasi (pengetahuan eksplisit kemudian didistribusikan dan diinternalisasikan ke seluruh bagian dari organisasi untuk selanjutnya diubah menjadi pengetahuan taktis oleh setiap individu. Ini mirip dengan konsep *learning by doing*).

2. *Knowledge Adoption*

Menurut A. A.-F. A. Karasneh (2019), dimensi ini melibatkan kemampuan untuk belajar, bertukar informasi, dan mengadopsi praktik eksternal terbaik dan kompetensi. Kata "adopsi" gagasan baru dalam pengetahuan mengacu pada proses di mana pembuat kebijakan atau organisasi menerima dan mengintegrasikan temuan penelitian atau praktik inovatif ke dalam pengambilan keputusan atau operasi mereka. Ini melibatkan pencernaan, penerimaan, dan penggabungan pengetahuan baru ke dalam kerangka atau praktik yang sudah ada. Model dan kerangka kerja yang ada yang dirancang untuk menjelaskan aktivitas adopsi pengetahuan telah dikritik karena kegagalan mereka dalam sepenuhnya mengatasi kompleksitas dan tantangan yang memengaruhi keberhasilan upaya adopsi pengetahuan.

3. *Knowledge Adaptation*

Dimensi ini berfungsi untuk mengembangkan, memodifikasi, dan menyesuaikan pengetahuan yang diciptakan atau diadopsi dengan konteks organisasi tertentu (A. A.-F. A. Karasneh, 2019).

4. *Knowledge Embodiment*

Kemampuan organisasi untuk mengkodekan, mendistribusikan, mentransfer, dan menerjemahkan pengetahuan yang disesuaikan ke dalam praktik. Dimensi KE mengacu pada pemahaman implisit dan pengalaman yang dimiliki individu atau organisasi tentang suatu subjek atau konsep. Pengetahuan yang terwujud merujuk pada pemahaman taksis, intuisi, dan kesadaran sensorik yang dimiliki melalui pengalaman dan interaksi fisik dengan dunia. Bentuk pengetahuan ini berakar pada sensasi dan respons, atau pendidikan formal. Ini meliputi wawasan dan kebijaksanaan yang tidak terucapkan yang tertanam dalam pengalaman, membentuk proses pengambilan keputusan dan kreativitas (Massingham, 2014).

2.2 *Balance Scorecard (BSC)*

BSC diperkenalkan pertama kali oleh Robert Kaplan dan David Norton yang digunakan sebagai alat bagi organisasi bisnis dalam mengubah aset yang tidak berwujud seperti budaya organisasi dan pengetahuan karyawan menjadi hasil yang nyata (Kaplan & Norton, 1996). Ini mencakup seperangkat ukuran untuk memantau kinerja organisasi melintasi empat perspektif terkait: *financial* (keuangan), *customer* (pelanggan), *internal process* (proses internal) dan *learning and growth* (pembelajaran dan pertumbuhan) (Kaplan & Norton, 1996). BSC mengintegrasikan ukuran keuangan dengan indikator kinerja kunci lainnya untuk menciptakan perspektif yang mencakup aspek yang terdiri dari keuangan dan non-keuangan. BSC sebagai sistem dalam pengukuran kinerja yang mana awalnya adalah alat pengukuran kinerja tetapi kemudian berkembang menjadi sistem manajemen strategis.

BSC menyediakan kerangka kerja komprehensif yang dapat dengan mudah menerjemahkan tujuan strategis sebuah organisasi menjadi tujuan jangka pendek dengan bantuan serangkaian ukuran kinerja yang koheren. BSC telah sangat sukses karena telah mampu menghubungkan ukuran kinerja bisnis di antara berbagai kelas - keuangan dan non-keuangan, internal dan eksternal. Untuk menguji efektivitas praktik KM, dampaknya terhadap kinerja organisasi harus diukur dan BSC dapat membantu pimpinan menilai posisi organisasi. Hubungan sebab-akibat di antara empat ukuran, baik yang keuangan maupun yang non-keuangan, yang membedakan BSC dari sistem manajemen strategis lainnya (Bontis, Dragonetti, Jacobsen, & Roos, 1999) karena, seperti yang diklaim, ukuran keuangan memberikan informasi tentang kinerja masa lalu, sedangkan ukuran non-keuangan mampu mendorong kinerja masa depan (Kaplan & Norton, 1996). Singkatnya, BSC membantu menghadirkan sumber daya intelektual di dalam organisasi (Bontis et al., 1999; Petty & Guthrie, 2000).

menyatakan *balance scorecard* diukur menggunakan indikator *financial* (keuangan), *customer* (pelanggan), *internal process* (proses internal) dan *learning and growth* (pembelajaran dan pertumbuhan) yang dapat memberikan pandangan dalam membantu mengidentifikasi area di mana perlu meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

2.3 *Hubungan Manajemen Pengetahuan dengan Balance Scorecard*

Kemunculan manajemen pengetahuan atau KM telah mendorong organisasi untuk mengevaluasi ulang kemampuan mereka untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Kemampuan organisasi berarti bahwa perusahaan memiliki kemampuan untuk menggerakkan sumber daya mereka, seperti sumber

daya fisik dan sumber daya tak berwujud, untuk melakukan suatu aktivitas guna meningkatkan kinerja mereka. Salah satu alat analisis kunci yang mengidentifikasi pandangan yang komprehensif adalah dengan menggunakan *balanced scorecard* (BSC). Beberapa penulis (Amir & Parvar, 2014) mengidentifikasi peran penting hubungan KM terhadap OP. Selain itu, sejak (Kaplan & Norton, 1996) peran penting BSC sebagai metodologi strategis dalam menilai kinerja organisasi telah diakui secara kuat dalam literatur yang ada. Praktisi dan sarjana (Kaplan & Norton, 1996; Zahoor & Sahaf, 2018) mengakui peran strategis BSC dalam meningkatkan OP.

Untuk mengungkap hubungan KM dan BSC, analisis menyeluruh terhadap makalah penelitian yang menguji dampak KM terhadap OP menggunakan BSC telah dilakukan. Sebagai contoh, Chong, Ong, Abdullah, and Choo (2019) menilai hubungan antara pengetahuan, kepercayaan, komitmen, pengembangan peluang, dan internasionalisasi secara keseluruhan, serta inovasi terhadap BSC sebagai alat pengukur kinerja perusahaan. Mereka menyimpulkan bahwa pengetahuan, kepercayaan, komitmen, dan pengembangan peluang memainkan peran penting dalam inovasi dan *balanced scorecard* di antara usaha kecil dan menengah Malaysia. Chopra and Gupta (2020) memeriksa pengaruh praktik KM terhadap OP, menerapkan empat perspektif BSC. Valmohammadi and Ahmadi (2015) menyimpulkan bahwa terdapat dampak signifikan dari KM terhadap OP secara keseluruhan hanya terkait dengan dimensi pertumbuhan dan pembelajaran, dan pada dimensi lainnya tidak signifikan. (Jami Pour & Asarian, 2019) menerapkan BSC untuk menyelidiki dampak dari implementasi mekanisme KM baik secara teknis maupun non-teknis atas kinerja.

Nejadhusein, Rahimian, and Mousavinasab (2014) menyimpulkan bahwa terdapat korelasi positif antara KM dan OP hanya pada 3 (tiga) perspektif BSC (yaitu, pelanggan, proses internal dan inovasi). menyelidiki nilai BSC sebagai sistem pengukuran kinerja dengan integrasi teknologi informasi (IT) di sektor perbankan Yordania. Menyimpulkan bahwa terdapat hubungan signifikan antara aplikasi IT dan perspektif proses bisnis internal, keuangan, dan daya saing strategis. Hasilnya juga mengatakan bahwa tidak adanya hubungan yang signifikan dengan perspektif pelanggan dan karyawan. (Huang & Jim Wu, 2010) mengintegrasikan BSC dan sistem berbasis pengetahuan (KBS) untuk perencanaan dan manajemen strategis. Dia menyimpulkan bahwa BSC yang terintegrasi secara cerdas dapat membantu pelanggan untuk melaksanakan rencana strategis secara efektif untuk hasil bisnis yang lebih baik. Dalam menganalisis bobot relatif dari empat perspektif BSC untuk KM, perusahaan teknologi tinggi menyimpulkan bahwa perspektif proses bisnis internal mendapatkan bobot tertinggi.

Berdasarkan teori-teori di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen pengetahuan memiliki peranan yang penting, maka dalam konteks ini studi penelitian ini akan fokus pada keterkaitan manajemen pengetahuan dengan kinerja organisasi dengan menggunakan *balance scorecard*. Manajemen pengetahuan berkaitan dengan *knowledge creation, adoption, adaptation, dan embodiment*. Untuk memeriksa peran pengetahuan ini terhadap kinerja organisasi dengan *balance scorecard* akan menjadi area fokus utama. Dalam organisasi, pengetahuan memiliki peranan penting saat mengambil keputusan mengenai pengemabihan keputusan ataupun pada alokasi peran pekerjaan yang diperlukan mengenai arah perkembangan organisasi dalam berinovasi, dll.

3. Metodologi penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif yang menitikberatkan pada analisis data menggunakan berbagai uji statistik. Peneliti mengadopsi metode kuantitatif untuk secara ilmiah menjelaskan dampak manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi dengan menggunakan pengukuran *balance scorecard* pada Lembaga Masyarakatan Wilayah Banten guna menghasilkan data keluaran yang objektif dan dapat dipaparkan secara gamblang melalui analisis statistik yang menghasilkan angka-angka numerik. Rancangan penelitian ini menggunakan teknik *survey design*.

Menurut Creswell and Creswell (2017) populasi dalam konteks penelitian merupakan kelompok yang diinginkan oleh peneliti untuk generalisasi hasil penelitian. Populasi dapat beragam, mulai dari populasi umum hingga populasi yang lebih terbatas dan spesifik. Populasi dalam penelitian ini yaitu pejabat struktural yang berperan sebagai pengambil keputusan (*decision maker*) pada Lembaga Masyarakatan Wilayah Banten. Populasi dalam penelitian ini adalah 118 pegawai yang tersebar di sembilan satuan

kerja Lembaga Pemasarakatan. Struktur pegawai terdiri dari berbagai jabatan, seperti Kepala UPT, Kepala Pengamanan, Kepala Bagian (Kabag), Kepala Sub Bagian (Kasubag), Kepala Seksi (Kasi), dan Kepala Sub Seksi (Kasubsi) pada Lembaga Pemasarakatan Wilayah Banten. Dalam penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel dengan menggunakan teknik total sampling. Total sampling, dalam konteks penelitian, merujuk pada proses pengumpulan data yang melibatkan seluruh anggota dari populasi yang diteliti, tanpa memilih sampel. Dengan kata lain, total sampling mencakup semua individu sehingga tidak ada pemilihan acak yang dilakukan. Pendekatan total sampling sering digunakan ketika populasi yang diteliti relatif kecil atau ketika sumber daya yang tersedia memungkinkan untuk mengumpulkan data dari seluruh populasi. Dengan menggunakan teknik total sampling, maka dalam penelitian ini sampel yang digunakan sejumlah 188 serta data sekunder yang berasal dari studi kepustakaan. Penelitian ini dilaksanakan di lembaga pemasarakatan yang berada di wilayah Banten sepanjang bulan Maret 2024. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode PLS-SEM, dengan bantu alat pengukuran SmartPLS 3.

Peneliti menggunakan teknik *total sampling* dengan pertimbangan bahwa:

1. Tidak ada pemilihan acak yang dilakukan akan memperkuat legitimasi data serta menambah kedalaman pola informasi yang terbentuk.
2. Populasi yang diteliti relatif kecil sehingga sumber daya yang tersedia memungkinkan guna mengambil data dari keseluruhan populasi.

Berdasarkan poin-poin di atas, maka peneliti memutuskan sampel yang digunakan sebanyak 188 pegawai lapas yang terdaftar sebagai populasi.

4. Hasil dan pembahasan

4.1 Pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi

Penelitian mengenai pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi berdasarkan *balance scorecard* pada Lembaga Pemasarakatan Wilayah Banten terdiri dari dua variabel yaitu manajemen pengetahuan sebagai variabel bebas dan variabel kinerja organisasi yang berbasis pada *balance scorecard* sebagai variabel terikat. Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai sarana dalam pengumpulan informasi terkait data yang akan diteliti. Kuesioner disebarkan kepada 118 responden sebagai sampel penelitian yaitu pegawai Lembaga Pemasarakatan yang bertugas sebagai *decision maker* atau yang memiliki jabatan struktural. Berdasarkan data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner maka selanjutnya dapat melihat karakteristik responden serta model penelitian *second order factor* dengan metode *the embedded two-stage approach*. Dalam metode ini didapatkan nilai evaluasi model pengukuran struktural dimensi yaitu loading factor, *composite reliability* (CR), *average variance extranced* (AVE), *discriminant validity*, pengujian hipotesis, dan kualitas model. Alat bantu pengujian statistik yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *software* SmartPLS 3.0. untuk mengukur nilai dari kualitas model yang diteliti serta mengetahui dan mengukur pengaruh antara variabel bebas manajemen pengetahuan dan variabel terkait *balance scorecard*.

Pengujian karakteristik responden merupakan perhitungan sifat-sifat atau atribut yang dimiliki individu yang berpartisipasi dalam penelitian. Mengidentifikasi karakteristik responden sangat penting dalam penelitian karena membantu peneliti untuk memahami dan menganalisis data dengan lebih baik, serta menginterpretasikan hasil dengan lebih akurat sesuai dengan konteks kelompok yang diteliti. Dalam penelitian ini, karakteristik responden terdiri dari pengujian jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan lama bekerja.

Berdasarkan hasil pengujian statistik karakteristik responden, jumlah pegawai dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 88 orang atau sebesar 74,58% dari total responden. Sedangkan jumlah pegawai dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 30 orang atau sebesar 25,42% dari total responden. Berdasarkan data di atas menggambarkan Lembaga Pemasarakatan di Wilayah Banten, mayoritas pegawai berjenis kelamin laki-laki. Pegawai yang berjenis kelamin perempuan memiliki persentase sebesar seperempat dari total keseluruhan pegawai. Salah satu penyebabnya karena formasi penerimaan pegawai pada Lembaga Pemasarakatan Wilayah Banten lebih banyak dibandingkan dengan pegawai perempuan. Lembaga Pemasarakatan dengan narapidana laki-laki memiliki jumlah yang jauh lebih banyak dibandingkan dengan Lembaga Pemasarakatan Perempuan. Oleh karena itu, jumlah pegawai

laki-laki lebih dibutuhkan karena memiliki tenaga dan fisik yang mumpuni untuk menghindari apabila terjadi gangguan keamanan seperti kerusuhan, pelarian, dan lain sebagainya. Mayoritas pegawai laki-laki akan bekerja di lapangan sebagai pengamanan dengan persentase interaksi dengan narapidana yang besar, sedangkan pegawai perempuan banyak berkuat pada posisi pengadministrasian dan pengelolaan sehingga persentase interaksi dengan narapidana lebih rendah. Lebih lanjut, tidak banyak perempuan yang berminat untuk bekerja di lapas sebab latar pekerjaannya melibatkan tantangan fisik dan adrenalin secara berkala.

Karakteristik rentang usia responden menunjukkan bahwa persentase terbesar berada pada rentang usia 37-46 tahun sebanyak 47 orang atau sebesar 39,83% dari total responden. Urutan kedua didominasi oleh responden dengan rentang usia 27-36 tahun sebanyak 38 orang atau sebesar 32,20% dari total responden. Kemudian diikuti oleh responden dengan rentang usia 47-56 tahun dengan jumlah sebanyak 24 orang atau sebesar 20,34% dari total responden serta rentang usia >56 tahun sebanyak 6 orang atau sebesar 5,08% dari total responden. Sedangkan jumlah terendah yaitu responden dengan rentang usia 17-26 tahun berjumlah sebanyak 3 orang atau sebesar 2,54% dari total responden.

Data di atas menyatakan bahwa rentang usia responden atau pegawai pada Lembaga Pemasyarakatan di Wilayah Banten berada pada usia matang dan produktif dengan rentang 37-56 tahun. Hal tersebut didasari karena pada penelitian ini, sampel yang dijadikan responden merupakan seorang pengambil keputusan (*decision maker*) atau dalam hal intuisi pemerintahan dikenal sebagai pejabat struktural. Sehingga untuk bisa mencapai jabatan tersebut diperlukan persiapan yang matang baik dari fisik, mental, gaya berpikir, dan pengalaman bekerja karena tidak semua orang bisa menduduki jabatan tertentu dalam pekerjaannya.

Karakteristik pendidikan terakhir responden menunjukkan bahwa persentase responden terbesar yaitu merupakan responden dengan pendidikan terakhir S1 dengan jumlah sebanyak 74 orang atau sebesar 62,71% dari total responden. Pada urutan kedua merupakan responden dengan Tingkat pendidikan S2 dengan jumlah sebanyak 23 orang atau sebesar 19,49% dari total responden. Kemudian diikuti urutan ketiga dengan responden dengan tingkat pendidikan SMA/SLTA yang berjumlah 21 orang atau sebesar 17,80 dari total responden. Sedangkan persentase tersendah merupakan responden dengan pendidikan terakhir D3 yaitu sebanyak 0 (nol) atau tidak ada responden yang pendidikan terakhirnya D3.

Data tersebut menyiratkan bahwa mayoritas pendidikan terakhir dari responden yang merupakan pegawai pada Lembaga Pemasyarakatan di Wilayah Banten adalah S1. Hal tersebut sesuai sebagaimana dengan sampel penelitian yang ditujukan kepada seorang pengambil keputusan (*decision maker*) atau dalam hal intuisi pemerintahan dikenal sebagai pejabat structural sehingga pasti mayoritas telah mengenyam pendidikan tinggi di universitas. Tingkat pendidikan merupakan faktor penting yang akan mempengaruhi kompetensi dari masing-masing responden dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

Karakteristik responden mengenai lama bekerja menampilkan persentase responden terbesar merupakan responden dengan masa kerja lebih dari 20 tahun sebanyak 44 orang atau sebesar 37,29% dari total responden. Pada urutan kedua persentase terbanyak adalah responden dengan masa kerja 11-15 tahun sebanyak 32 orang atau sebesar 27,12% dari jumlah total. Selanjutnya pada urutan ketiga dan keempat merupakan responden dengan masa kerja selama 6-10 tahun dan responden dengan masa kerja sebanyak 16-20 tahun dengan jumlah yang sama yaitu sebesar 21 orang atau sebesar 17,80% dari jumlah total. Sedangkan jumlah terendah yaitu responden dengan masa kerja 1-5 tahun dengan jumlah sebanyak 0 (nol) atau tidak ada responden yang masa kerjanya 1-5 tahun.

Data itu memaparkan bahwa mayoritas lama kerja dari responden yang merupakan pegawai pada Lembaga Pemasyarakatan di Wilayah Banten adalah lebih dari 20 tahun. Hal tersebut disebabkan karena sampel yang digunakan pada penelitian ini ditujukan kepada seorang pengambil keputusan (*decision maker*) atau dalam hal intuisi pemerintahan dikenal sebagai pejabat struktural sehingga pasti telah menjalani masa kerja yang cukup lama. Jangka waktu kerja atau lama kerja seseorang akan berpengaruh terhadap cara penyelesaian setiap masalah dan kemampuan dalam penyesuaian terhadap

segala jenis pekerjaan yang dihadapi. Pejabat struktural dengan masa kerja yang lama dan jam terbang yang tinggi akan menunjukkan kesiapan dalam fisik, mental, gaya berfikir, dan pengalaman bekerja.

Selanjutnya perhitungan evaluasi yang dilakukan adalah mencari hubungan dan nilai pengaruh antar variabel dengan *embedded two-stage approach* yang terbagi menjadi dua *stage* (tahapan). Pada tahap awal, model pengukuran variabel menggunakan *repeated indikator* untuk evaluasi pada pengukuran *first order* (hubungan dimensi dengan variabel) serta menciptakan skor variabel laten. Selanjutnya skor variabel laten yang diperoleh pada tahap awal digunakan untuk mewakili pengukuran dimensi pada tahap kedua/*stage* kedua. Evaluasi model yang digunakan yaitu evaluasi model struktural. Evaluasi model struktural pada model *second order factor* yaitu menggunakan evaluasi standar model struktural seperti signifikansi dengan *t* statistik $> 1,96$, VIF untuk *inner collinearity* serta ukuran kebaikan model lainnya. Langkah pada SmartPLS 3 adalah klik *Calculate/ Bootstrapping*, dengan *Subsample = 5000* dan *Confident Interval Method* adalah *Bias Corrected and Accelerated Method (BCa) Bootstrap*, serta pemilihan signifikansi *Two Tailed significant level = 0,05*.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diketahui bahwa pengaruh manajemen pengetahuan terhadap *balance scorecard* dengan koefisien jalur adalah (0,831) dan *P-value* ($0,000 < 0,05$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima (positif dan signifikan). Setiap perubahan variabel manajemen pengetahuan akan signifikan meningkatkan kinerja organisasi berdasarkan *balance scorecard*.

Keberhasilan dalam penerapan manajemen pengetahuan bergantung terhadap kemampuan organisasi untuk mempromosikan sintesis krisis antara kemampuan proses serta kemampuan infrastruktur manajemen pengetahuan. Banyak organisasi baik yang bersifat organisasi publik maupun private mulai menyadari pentingnya mengelola pengetahuan sebagai aset strategis. Manajemen pengetahuan digunakan sebagai strategi dalam meningkatkan kinerja organisasi. Persepsi pegawai terhadap tingkatan penerapan manajemen pengetahuan dalam organisasi dapat dijadikan sebagai data dukung dari hasil penelitian yang penulis peroleh. Oleh karena itu, penting bagi penulis melakukan pengukuran terhadap persepsi tingkatan penerapan berdasarkan persepsi pegawai mengenai manajemen pengetahuan untuk mengetahui sejauh mana organisasi menganggap pentingnya pengetahuan untuk diterapkan secara khusus pada Lembaga Pemasarakatan di Wilayah Banten.

Dalam penelitian ini, peneliti menggolongkan persepsi responden menjadi pengukuran pada setiap instrument (indikator) dan dimensi. Instrumen dalam manajemen pengetahuan digunakan untuk mewakili persepsi dari seluruh pegawai yang menjadi responden. Berdasarkan hasil pengujian validitas instrument, didapatkan hasil yang valid di mana seluruh nilai memiliki *loading factor* lebih dari 0,70. Nilai *loading factor* terendah terdapat dalam instrument X_16 tentang pengkodifikasian pengetahuan baru. Sedangkan untuk *loading factor* tertinggi terdapat dalam instrument X_3 tentang lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan inovasi. Hasil pengujian reliabilitas berdasarkan *composite reliability* menunjukkan seluruh nilai lebih dari 0,70 sehingga semua instrument dan dimensi dalam manajemen pengetahuan adalah reliabel. Validitas dan reliabilitas instrument yang tinggi menunjukkan instrument yang digunakan tepat untuk mewakili persepsi dari pegawai pada Lembaga Pemasarakatan di Wilayah Banten. Instrument penelitian mewakili variabel manajemen pengetahuan yang terdiri dari penciptaan inovasi dan kreativitas; penggunaan *brainstorming* dalam penciptaan ide; pengadopsian pengetahuan dari eksternal organisasi; pengadaptasian dan mengeksplor pengetahuan yang telah diadaptasi; serta pengkodifikasian pengetahuan baru.

Berdasarkan hasil evaluasi hasil model struktural yang peneliti lakukan, variabel manajemen pengetahuan dengan dimensi *knowledge creation* direfleksikan oleh 4 instrument, *knowledge adoption* direfleksikan oleh 4 instrument, *knowledge adaptation* direfleksikan oleh 4 instrument, dan *knowledge embodiment* direfleksikan oleh 4 instrument. Nilai *loading factor* pada variabel manajemen pengetahuan memiliki angka tertinggi pada dimensi *knowledge adoption* dengan nilai sebesar 0,952. Sedangkan untuk nilai *loading factor* terendah terdapat pada dimensi *knowledge creation* dengan nilai sebesar 0,920. Namun secara keseluruhan nilai yang didapatkan dari evaluasi *loading factor* termasuk dalam kategori tinggi karena semua dimensi memiliki nilai diatas 0,9 atau sebesar 90 persen. Hal ini menunjukkan bahwa pada Lembaga Pemasarakatan di Wilayah Banten dalam penerapan terhadap

dimensi-dimensi dalam manajemen pengetahuan yaitu dapat dilihat dari komitmen untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai, serta peningkatan kualitas layanan agar tercapainya tujuan dengan lebih efektif.

Dimensi *knowledge creation* sebagai dimensi pertama dalam variabel manajemen pengetahuan memiliki nilai *loading factor* sebesar 0,920. Berdasarkan hasil nilai *loading factor* yang diperoleh dari uji responden dari Lembaga Pemasarakatan di Wilayah Banten, dimensi *knowledge creation* termasuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menggambarkan *knowledge creation* berjalan secara baik di mana pada masing-masing Lembaga Pemasarakatan senantiasa untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendorong terciptanya ide dan inovasi baru yang dikembangkan oleh pegawainya. *Knowledge creation* akan mewujudkan proses penciptaan dan berbagi pengetahuan, sehingga pegawai dapat mengembangkan kemampuan manajemen dan keterampilan interpersonal yang lebih baik. Hal tersebut mengakibatkan terciptanya lingkungan kerja yang lebih profesional dan efisien, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas layanan dan pengelolaan di Lapas. Seluruh pegawai yang berada di Lembaga Pemasarakatan di Wilayah Banten seharusnya memiliki hak yang sama dalam mengembangkan keterampilan dengan mengikuti diklat. Namun berdasarkan data yang telah diperoleh, persentase pegawai yang mengikuti diklat sangat rendah dibandingkan dengan total pegawai.

Dimensi *knowledge creation* dalam penerapannya dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja pegawai. Ketika pegawai merasa bahwa mereka memiliki kesempatan untuk belajar dan berkembang, serta bahwa kontribusi mereka dihargai, mereka cenderung akan lebih termotivasi dan puas dengan pekerjaan yang dilakukan. Untuk itu, seluruh pegawai pada Lembaga Pemasarakatan di Wilayah Banten seharusnya memiliki hak yang sama dalam menyampaikan ide dan gagasannya kepada pimpinan dengan tujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Para pimpinan tinggi harus mulai mengubah mindset kerja yang awalnya skeptis dan tidak mau menerima saran dari bawahannya menjadi pimpinan yang mendengarkan bawahan dan mengevaluasi saran-saran yang diberikan untuk selanjutnya ditetapkan yang mana yang dapat digunakan dalam Lapas. Peran pimpinan sangat mempengaruhi dalam penerapan *knowledge creation* ini karena sebagai pengambil keputusan, pimpinan akan mengatur dan bertanggung jawab terhadap visi, misi, dan arah dalam Lapas berjalan. Apabila pimpinan tidak melaksanakan instrument-instrumen dimensi *knowledge creation* seperti mendorong untuk gagasan baru, melakukan *brainstorming*, dan menciptakan lingkungan yang berinovasi, maka kemungkinan besar Lapas tersebut akan sulit untuk mencapai predikat manajemen perubahan seperti WBK dan WBBM.

Berdasarkan hasil karakteristik keseluruhan sampel dalam penelitian ini, mayoritas usia pegawai berada pada 37-46 tahun atau yang biasa dikenal dengan usia produktif dengan masa kerja lebih dari 20 tahun dan berlatar belakang pendidikan S1. Responden dalam kelompok ini mencakup pegawai yang telah bekerja dengan cukup lama dan memiliki pengalaman kerja yang banyak. Selain itu, responden dalam penelitian ini juga merupakan para pejabat struktural yang merupakan pengambil keputusan (*decision maker*). Dalam hasil responden juga menunjukkan persentase kedua terbesar mengenai pendidikan terakhir responden adalah S2. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai pada Lapas di Wilayah Banten menganggap bahwa pendidikan merupakan nilai yang penting dalam peningkatan kualitas dan integritas diri. Dengan mengenyam pendidikan setinggi-tingginya maka penciptaan dari sebuah pengetahuan (*knowledge creation*) akan lebih mudah diterapkan. Dengan mengenyam pendidikan, maka seseorang akan melakukan upgrade diri dan senantiasa akan mengetahui perkembangan ilmu yang ada.

Selanjutnya dimensi *knowledge adoption* sebagai dimensi kedua dalam variabel manajemen pengetahuan memiliki nilai *loading factor* sebesar 0,952. Berdasarkan hasil nilai *loading factor* yang diperoleh dari uji responden dari Lembaga Pemasarakatan di Wilayah Banten, dimensi *knowledge adoption* tergolong dalam kategori tinggi. Hasil pengukuran tersebut menunjukkan dimensi *knowledge adoption* mengacu pada persepsi pegawai tentang pengadopsian terhadap pengetahuan baru untuk selanjutnya diterapkan dalam organisasi. Pengadopsian pengetahuan di Lembaga Pemasarakatan ditunjukkan dari peranan aktif pimpinan yang senantiasa mendorong para staff atau bawahannya berani untuk mengadopsi pengetahuan dari instansi luar sebagai bentuk pembelajaran. Pembaruan dan perluasan pengetahuan serta keterampilan pegawai tersebut dilakukan dengan melauli proses yang

melibatkan pelatihan, workshop, dan berbagai program pengembangan profesional. Misalnya, pelatihan dalam manajemen konflik, teknik rehabilitasi warga binaan, serta penggunaan teknologi informasi dan administrasi Lembaga Pemasyarakatan, di mana kegiatan tersebut mencerminkan prinsip-prinsip utama dalam dimensi *knowledge adoption*.

Prosedur yang telah ditetapkan di Lembaga Pemasyarakatan di Wilayah Banten telah meningkatkan kapasitas dan kompetensi staaf atau bawahan melalui berbagai metode pembelajaran dan penerapan pengetahuan baru. Poses ini penting karena pegawai Lapas memainkan peran krusial dalam mengelola warga binaan, menjaga keamanan, serta mendukung proses rehabilitasi dan reintegrasi mereka ke masyarakat. Bentuk nyata dalam peningkatan pengetahuan dalam Lapas yaitu inovasi-inovasi yang secara terus menerus diciptakan yang berguna untuk memudahkan dalam meningkatkan kualitas layanan kepada masyarakat. Misalnya pada Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Pemuda yang memiliki program posyandu warna dan posyandu publik. Program posyandu warna merupakan program yang mempermudah warga binaan dalam menerima hak remisi atau program integrasi. Sedangkan untuk program posyandu publik memberikan layanan terkait minat dan bakat warga binaan agar seluruhnya mendapatkan pembinaan yang sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.

Secara keseluruhan, implementasi aturan-aturan di Lembaga Pemasyatakatan Wilayah Banten mencerminkan upaya untuk menerapkan prinsip-prinsip dimensi *knowledge adoption*. Namun dalam penerapannya, dampak dari *knowledge adoption* tetap perlu diukur dan dievaluasi secara sistematis. Indikator keberhasilan tersebut dapat dilihat berdasarkan rancangan indikator kinerja (LKIP Lembaga Pemasyarakatan) yang mencakup peningkatan efesiensi operasional, penurunan insiden kekerasan di dalam Lapas, peningkatan Tingkat kepuasan pegawai dan warga binaan, serta keberhasilan program rehabilitasi dan reintegrasi. Dengan evaluasi yang tepat, Lapas dapat terus memperbaiki dan menyesuaikan program pelatihannya sesuai dengan kebutuhan dan dinamika yang ada. Ini adalah investasi jangka panjang yang tidak hanya bermanfaat bagi pegawai dan warga binaan, tetapi juga bagi Masyarakat luas melalui penurunan angka residivisme dan peningjatan keamanan nasional.

Dimensi ketiga dalam variabel manajemen pengetahuan yaitu *knowledge adaptation* memiliki nilai *loading factor* sebesar 0,942. Berdasarkan hasil nilai *loading factor* yang diperoleh dari uji responden dari Lembaga Pemasyarakatan di Wilayah Banten, dimensi *knowledge adaptation* tergolong dalam kategori tinggi. Dimensi *knowledge adaptation* mengacu kepada proses di mana pegawai menyesuaikan dan menerapkan pengetahuan baru sesuai dengan konteks dan kebutuhan spesifik Lapas. *Knowledge adaptation* melibatkan tidak hanya pembelajaran konsep-konsep baru tetapi juga modifikasi dan integrasi pengetahuan tersebut ke dalam praktk sehari-hari yang relevan dengan lingkungan Lapas. Nilai *loading factor* yang tinggi pada dimennsi *knowledge adaptation* menunjukkan bahwa Lapas memiliki budaya organisasi yang adaptif karena dapat menyesuaikan dengan perkembangan zaman yang ada.

Pada Lembaga Pemasyarakatan di Wilayah Banten, dimensi *knowledge adaptation* terlihat pada terdapat pengenalan metode rehabilitasi baru yang terbukti efektif, misalnya penggunaan metode *forum group discussion* (FGD) antar kelompok warga binaan dan petugas, yang dianggap mampu diadaptasi di Lapas. Penerapan metode FGD ini juga tidak bisa diterapkan pada seluruh Lapas harus mempertimbangkan beberapa aspek seperti budaya warga binaan, infrastruktur, dan sumber daya yang tersedia. Hal ini bisa melibatkan penyesuaian prosedur, pembuatan modul pelatihan khusus, atau pengembangan alat evaluasi yang sesuai. Melalui metode FGD juga akan tampak bahwa Lembaga Pemasyarakatan di Wilayah Banten tidak hanya mengadaptasi pengetahuan baru secara pasif, tetapi juga secara aktif mengubahnya agar lebih efektif dan aplikatif sesuai dengan budaya organisasi yang ada. Lapas memastikan bahwa inovassi dan praktik terbaik yang diadaptasi dari luar dapat diterapkan secara efektif untuk meningkatkan kinerja operasional, keamanan, dan rehabilitasi di dalam Lapas.

Secara keseluruhan, penerapan dimensi *knowledge adaptation* tercermin dalam Lembaga Pemasyarakatan Banten yang mengadaptasi model rehabilitasi baru yang dianggap sesuai dengan budaya yang ada di Lapas. Dalam pengadaptasian ini tentunya tidak terlepas dari peran para pimpinan tinggi karena melalui proses yang membutuhkan kempuan keterampilan analitis, kreativitas, kolaborasi

yang tinggi antar pegawai, serta dukungan yang kuat dari manajemen. Sehingga Lapas dapat meningkatkan kualitas layanan, keamanan, dan rehabilitasi warga binaan, yang pada akhirnya berkontribusi pada keselamatan publik.

Dimensi variabel manajemen pengetahuan yang terakhir yaitu dimensi *knowledge embodiment*. Nilai *loading factor* dimensi *knowledge embodiment* adalah sebesar 0,940. Berdasarkan hasil nilai *loading factor* yang diperoleh dari uji responden dari Lembaga Pemasyarakatan di Wilayah Banten, dimensi *knowledge embodiment* tergolong dalam kategori tinggi. Nilai *loading factor* yang tinggi pada dimensi *knowledge embodiment* mengacu pada persepsi pegawai tentang internalisasi pengetahuan sehingga pengetahuan tersebut menjadi bagian integral dari keterampilan, perilaku, dan budaya kerja sehari-hari para pegawai Lembaga Pemasyarakatan di Wilayah Banten. Pada penerapannya melibatkan lebih dari pemahaman teoritis; pegawai perlu mengintegrasikan pengetahuan baru ke dalam praktik mereka sehingga tindakan dan keputusan yang diambil mencerminkan pemahaman yang mendalam.

Pada aspek Lembaga Pemasyarakatan di Wilayah Banten, proses *knowledge embodiment* dimulai dengan pelatihan dan pendidikan yang memberikan pengetahuan baru kepada pegawai. Namun untuk mencapai perwujudan pengetahuan tersebut, diperlukan lebih dari sekedar pelatihan formal. Proses ini mencakup pembelajaran berkelanjutan melalui pengalaman langsung, refleksi, dan mentoring. Misalnya, setelah mengikuti pelatihan mengenai manajemen konflik, pegawai Lapas akan menerapkannya pada situasi nyata, seperti ketika menangani perselisihan antar warga binaan. Dengan pegawai yang melibatkan diri secara langsung, akan menguji efektivitas pengetahuan tersebut, serta menyesuakannya dengan konteks spesifik mereka.

Selain itu, mentoring dan pembinaan dari pegawai yang lebih berpengalaman juga memainkan peran penting dalam proses *knowledge embodiment*. Pada Lembaga Pemasyarakatan di Wilayah Banten, pegawai senior yang telah menguasai pengetahuan dan keterampilan tertentu dapat membimbing pegawai yang lebih junior, memberikan contoh langsung, dan menawarkan umpan balik yang konstruktif. Sebagai contoh yaitu terdapat pegawai senior di Lapas yang ahli dalam teknik rehabilitasi berbasis kognitif dapat membantu rekan kerjanya untuk memahami dan menerapkan teknik tersebut secara lebih efektif dalam sesi konseling warga binaan.

Secara keseluruhan, peningkatan kemampuan pegawai untuk merespon situasi dengan lebih adaptif dan efektif, memperkuat profesionalisme dan kualitas layanan di Lembaga Pemasyarakatan di Wilayah Banten mencerminkan upaya dalam prinsip penerapan *knowledge embodiment*. Penerapan prinsip tersebut tidak hanya berdampak positif pada operasional Lapas tetapi juga berkontribusi pada tujuan jangka panjang. Hal ini meningkatkan kinerja individu dan kolektif, menciptakan lingkungan kerja yang lebih profesional, aman, dan efektif, serta mengurangi tingkat residivisme dan memfasilitasi reintegrasi yang sukses bagi warga binaan ke dalam masyarakat.

Penelitian ini menggunakan berbagai uji statistik untuk mengetahui dan mengukur tingkat pengaruh antara variabel manajemen pengetahuan terhadap variabel *balance scorecard* pegawai di Lembaga Pemasyarakatan di Wilayah Banten. Uji instrument digunakan terhadap evaluasi dengan menggunakan sampel sebanyak 118 pegawai yang berada pada Lembaga Pemasyarakatan di Wilayah Banten. Masing-masing variabel bersifat *second order factor* yang berarti model pengukuran variabel bersifat *multidimensional*. Estimasi model penelitian menggunakan *two step approach* dengan metode *the embedded two-stage approach*. Tahapan (stage) dalam melakukan analisis metode *the embedded two-stage approach* terbagi menjadi dua, yaitu *stage 1* dan *stage 2*.

Pada tahapan awal atau *stage 1*, model pengukuran variabel menggunakan *repeated indikator* untuk evaluasi pada pengukuran *first order* (hubungan dimensi dengan variable) serta menciptakan skor variabel laten. Berdasarkan uji validitas instrument dengan menggunakan *loading factor* yang telah dilakukan oleh peneliti, diperoleh semua nilai *loading factor* dari instrument penelitian >0,70 yang mana telah memenuhi syarat untuk uji validitas. Untuk itu, semua nilai instrument baik dari variabel manajemen pengetahuan (X₁ – X₁₆) dan variabel *balance scorecard* (Y₁ – Y₁₃) dapat dilanjutkan pada tahap pengujian selanjutnya.

Variabel manajemen pengetahuan diukur oleh 13 instrument penelitian yang valid dimana nilai *outer loading* terletak antara 0,794-0,940 yang menunjukkan bahwa 16 instrumen penelitian tersebut berkorelasi kuat dalam menjelaskan manajemen pengetahuan pegawai pada Lembaga Pemasyarakatan di Wilayah Banten. Diantara 16 instrumen penelitian yang valid, manajemen pengetahuan terlihat lebih kuat dicerminkan oleh X_3 (LF=0,940) yaitu Lapas memiliki lingkungan kerja yang senantiasa mendorong kreativitas dan inovasi. Selain itu, pada X_15 (LF=0,936) yaitu Lapas menyimpan ilmu pengetahuan khusus sebagai referensi dalam pengambilan keputusan. Sedangkan untuk variabel *balance scorecard* diukur oleh 13 instrument penelitian yang valid dimana nilai *outer loading* terletak antara 0,857-0,957 yang menunjukkan bahwa 13 instrumen penelitian tersebut berkorelasi kuat dalam menjelaskan penerapan *balance scorecard* untuk meningkatkan kinerja organisasi pada Lembaga Pemasyarakatan di Wilayah Banten. Diantara 13 instrumen penelitian yang valid, *balance scorecard* terlihat lebih kuat dicerminkan oleh Y_6 (LF=0,957) yaitu Lapas senantiasa melakukan evaluasi untuk menyesuaikan terhadap respon kebutuhan masyarakat. Selain itu, pada Y_7 (LF=0,955) yaitu Lapas memiliki komitmen yang tinggi terhadap kualitas pelayanan.

Selanjutnya pada *stage 2*, pengukuran pertama yaitu evaluasi model pengukuran pada variabel manajemen pengetahuan diukur oleh 4 (empat) dimensi penelitian yang valid dimana nilai *outer loading* terletak antara 0,920-0,952 yang menunjukkan bahwa empat dimensi penelitian tersebut berkorelasi kuat dalam menjelaskan manajemen pengetahuan pegawai pada Lembaga Pemasyarakatan di Wilayah Banten. Tingkat reliabilitas variabel manajemen pengetahuan dapat diterima dengan nilai *composite reliability* 0,967 serta cronbach's alpha 0,955 yang mana nilai tersebut diatas 0,70 serta *convergent validity* yang ditunjukkan oleh AVE 0,881 > 0,50. Diantara keempat dimensi penelitian yang valid, manajemen pengetahuan terlihat lebih kuat dicerminkan oleh dimensi *knowledge adoption* (LF=0,952) yaitu pengadopsian pengetahuan dari eksternal Lapas.

Variabel *balance scorecard* diukur oleh 4 (empat) dimensi penelitian yang valid dimana nilai *outer loading* terletak antara 0,817 – 0,961 yang menunjukkan bahwa empat dimensi penelitian tersebut berkorelasi kuat dalam menjelaskan *balance scorecard* untuk meningkatkan kinerja organisasi pada Lembaga Pemasyarakatan di Wilayah Banten. Tingkat reliabilitas variabel *balance scorecard* dapat diterima dengan nilai *composite reliability* 0,948 serta cronbach's alpha 0,926 yang mana nilai tersebut diatas 0,70 serta *convergent validity* yang ditunjukkan oleh AVE 0,820 > 0,50. Diantara keempat dimensi penelitian yang valid, *balance scorecard* terlihat lebih kuat dicerminkan oleh dimensi *internal process* (LF=0,961) yaitu kebijakan dalam proses internal Lapas.

Evaluasi validitas diskriminan perlu dilakukan dengan melihat kriteria fornell dan lacker. Variabel manajemen pengetahuan mempunyai akar AVE (0,939). Hasil ini menunjukkan bahwa validitas diskriminan variabel manajemen pengetahuan terpenuhi. Sedangkan pada variabel *balance scorecard* mempunyai mempunyai akar AVE (0,905) lebih besar korelasinya dengan manajemen pengetahuan. Hasil ini menunjukkan bahwa validitas diskriminan variabel *balance scorecard* terpenuhi. Demikian dengan validitas manajemen pengetahuan dan *balance scorecard* dimana akar AVE lebih besar dari korelasi antara variabel.

Berdasarkan pengukuran *cross loadings* di mana setiap item pengukuran yang mengukur konstruk/ variable manajemen pengetahuan akan berkorelasi lebih tinggi dengan konstruk/ variabel manajemen pengetahuan yang diukurinya dan berkorelasi rendah dengan variable *balance scorecard*, begitupula sebaliknya. Nilai *cross loading* dimensi pada variabel manajemen pengetahuan, yaitu dimensi *knowledge creation* (0,920 > 0,814), dimensi *knowledge adoption* (0,952 > 0,765), dimensi *knowledge adaptation* (0,942 > 0,783), dan dimensi *knowledge embodiment* (0,940 > 0,755). Sedangkan untuk dimensi pada variabel *balance scorecard*, yaitu dimensi *customer* (0,918 > 0,734), dimensi *internal process* (0,961 > 0,784), dimensi *learning and growth* (0,920 > 0,841), dan dimensi *financial* (0,817 > 0,626). Selanjutnya berdasarkan pengukuran dengan HTMT, ukuran validitas diskriminan dinilai lebih sensitif atau akurat dalam mendeteksi validitas diskriminan. Nilai yang direkomendasikan adalah dibawah 0,90. Hasil pengujian menunjukkan nilai HTMT untuk pasangan variable sebesar 0,877 yang mana nilai tersebut dibawah 0,90 maka validitas diskriminan tercapai.

Pengukuran kedua tentang evaluasi model structural, berdasarkan pengujian dengan nilai Inner VIF maka hasil yang didapatkan sebesar (1,00) yang mana nilai tersebut dibawah 5 sehingga menunjukkan tidak ada multikolinier antara variable. Dengan nilai multikolinier yang rendah maka gejala dapat diabaikan dan dilanjutkan untuk menguji hipotesis penelitian. Selanjutnya untuk pengujian hipotesis, berdasarkan hasil pengujian hipotesis maka H0 ditolak dan Ha diterima yaitu ada pengaruh signifikan manajemen pengetahuan terhadap peningkatan kinerja organisasi berdasarkan *balance scorecard* dengan *path coefficient* (0,831) dan p-value ($0,000 < 0,05$). Setiap perubahan pada manajemen pengetahuan maka akan meningkatkan kinerja organisasi. Dalam selang kepercayaan 95% besar pengaruh manajemen pengetahuan dalam meningkatkan kinerja organisasi berdasarkan *balance scorecard* terletak antara 0,753 sampai 0,857. Hal ini berarti apabila terdapat perlakuan atau usaha peningkatan manajemen pengetahuan pegawai pada Lembaga Masyarakat di Wilayah Banten maka pengaruhnya terhadap peningkatan kepuasan dapat meningkat hingga 85,7%.

Pengukuran terakhir mengenai kualitas model dengan berdasarkan tabel R square dengan nilai sebesar (0,691) yang di mana nilai tersebut termasuk dalam kategori nilai dengan pengaruh tinggi. Maka dapat dikatakan bahwa besarnya pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi berdasarkan *balance scorecard* sebesar 69,1%. Berdasarkan tabel Q square dengan nilai sebesar (0,555) yang di mana nilai tersebut termasuk dalam kategori akurasi prediksi dengan pengaruh tinggi. Berdasarkan tabel nilai SRMR nilai SRMR antara 0,08-0,10 menunjukkan model acceptable fit. Hasil estimasi model adalah 0,052 yang berarti bahwa model mempunyai kecocokan *acceptabel fit*. Data empiris dapat menjelaskan pengaruh antara variable dalam model. Berdasarkan tabel nilai PLS Predict, hasil pengamatan atas nilai RMSE dan MAE 8 item pengukuran, jumlah item pengukuran model PLS dengan nilai RMSE dan MAE lebih rendah dari model LM (regresi linier). Hal ini menunjukkan bahwa model PLS yang diajukan mempunyai kekuatan prediksi medium.

Hubungan antara manajemen pengetahuan dengan kinerja organisasi ini juga sesuai dengan pendapat para ahli dimana menjelaskan bahwa minat pegawai dalam mengembangkan pengetahuan akan berakibat terhadap meningkatnya atau menurunnya kinerja organisasi yang akan berpengaruh pula terhadap menurunnya pengembangan inovasi dalam pekayaan publik. Selain itu dalam Undang-undang No 20 Tahun 2023 pasal 49 ayat 1 menyebutkan bahwa setiap ASN wajib melakukan pengembangan kompetensi melalui pembelajaran secara terus menerus agar tetap relevan dengan tuntutan organisasi. Berdasarkan hal tersebut, bahwa memang manajemen pengetahuan yang diterapkan pada sebuah organisasi akan berpengaruh tinggi terhadap tata manajemen kinerja pada organisasi tersebut, yang mana dalam hal ini yaitu apabila manajemen pengetahuan diterapkan secara optimal maka akan meningkatkan kinerja organisasi pada Lembaga Masyarakat di Wilayah Banten.

5. Kesimpulan

Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian-penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa manajemen pengetahuan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi berdasarkan *balance scorecard*. Penelitian terdahulu tersebut diantaranya penelitian yang dilakukan oleh A. A. F. Karasneh (2022) mengenai “*Revitalizing the BSC through knowledge management: The mediating role of intellectual capital*” di mana hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya bukti parsial yang mendukung hubungan antara KM dan BSC. Dengan demikian, penerapan yang tepat dari IC tampaknya menunjukkan kebutuhan untuk menerapkan KM, yang mengarah pada kinerja organisasi berdasarkan BSC. Hasil penelitian dari mengenai “*Assessing the impact of customer knowledge management on organizational performance*” di mana hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara *knowledge management* (KM) dan kinerja organisasi. Hal ini menandakan bahwa memperkuat kemampuan *customer knowledge management* (CKM) dalam organisasi merupakan langkah yang efektif menuju peningkatan kinerja dalam berbagai aspek.

Selanjutnya penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Chopra and Gupta (2020) mengenai “*Linking knowledge management practices to organizational performance using the balanced scorecard approach*” di mana hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *knowledge sharing culture* (KSC) serta *knowledge-based human resource management* (KHRM) memiliki pengaruh yang sangat

signifikan pada keempat aspek kinerja organisasi. Kemudian hal yang sama dikemukakan oleh Azmi, Nuraima, and Fadrul (2021) mengenai “*Knowledge Management dan Kinerja Rumah Sakit Berdasarkan Balanced Scorecard di Pekanbaru*” di mana hasil penelitian menunjukkan bahwa *knowledge management enablers* memberikan pengaruh secara parsial yang signifikan positif terhadap kinerja rumah sakit. *Knowledge management process* (sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi) memberikan pengaruh secara parsial yang signifikan positif terhadap kinerja rumah sakit. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat pengelolaan pengetahuan di rumah sakit, semakin tinggi kualitas kinerja yang dihasilkan.

Dapat disimpulkan bahwa manajemen pengetahuan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi berdasarkan metode pengukuran *balance scorecard*. Adanya hubungan positif antara manajemen pengetahuan dan kinerja organisasi berdasarkan *balance scorecard* dapat dijelaskan melalui beberapa faktor kunci yang mempengaruhi persepsi pegawai terhadap penggunaan ilmu pengetahuan dalam organisasi. Secara keseluruhan, dengan memahami dan mengelola setiap dimensi manajemen pengetahuan (*knowledge creation, knowledge adoption, knowledge adaptation, dan knowledge embodiment*) organisasi dapat memaksimalkan potensi pengetahuan yang dimiliki. Hal ini tidak hanya memungkinkan organisasi untuk tetap kompetitif dan inovatif, tetapi juga membantu menciptakan lingkungan kerja yang dinamis di mana pengetahuan dapat berkembang dan diterapkan secara efektif untuk mencapai tujuan strategis jangka panjang.

5.1 Limitasi dan studi lanjutan

Cakupan penelitian ini terbatas pada situasi yang terjadi pada satu institusi saja, sehingga data dan fakta yang ditemui tidak bisa diterapkan secara umum atas kondisi institusi sejenis lainnya. Terdapat beberapa aspek yang dapat dieksplorasi lebih jauh pada studi berikutnya seperti perihal optimalisasi manajemen pengetahuan. Pihak pengelola lapas perlu terus meningkatkan program-program pengelolaan pengetahuan seraya memupuk budaya kolaboratif antar pegawai lapas maupun antara pegawai lapas dengan warga binaan.

Referensi

- Amir, R., & Parvar, J. (2014). Harnessing knowledge management to improve organisational performance. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 5(1), 31.
- Azmi, Z., Nuraima, N., & Fadrul, F. (2021). Knowledge Management Dan Kinerja Rumah Sakit Berdasarkan Balanced Scorecard Di Pekanbaru. *Kurs: Jurnal Akuntansi, Kewirausahaan dan Bisnis*, 6(2), 213-221.
- Bocoya-Maline, J., Rey-Moreno, M., & Calvo-Mora, A. (2024). The EFQM excellence model, the knowledge management process and the corresponding results: an explanatory and predictive study. *Review of Managerial Science*, 18(5), 1281-1315.
- Bontis, N., Dragonetti, N. C., Jacobsen, K., & Roos, G. (1999). The knowledge toolbox:: A review of the tools available to measure and manage intangible resources. *European management journal*, 17(4), 391-402.
- Chong, P., Ong, T., Abdullah, A., & Choo, W. (2019). Internationalisation and innovation on balanced scorecard (BSC) among Malaysian small and medium enterprises (SMEs). *Management Science Letters*, 9(10), 1617-1632.
- Chopra, M., & Gupta, V. (2020). Linking knowledge management practices to organizational performance using the balanced scorecard approach. *Kybernetes*, 49(1), 88-115.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*: Sage publications.
- Huang, Y. C., & Jim Wu, Y. C. (2010). Intellectual capital and knowledge productivity: the Taiwan biotech industry. *Management decision*, 48(4), 580-599.
- Jami Pour, M., & Asarian, M. (2019). Strategic orientations, knowledge management (KM) and business performance: An exploratory study in SMEs using clustering analysis. *Kybernetes*, 48(9), 1942-1964.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system.

- Karasneh, A. A.-F., & Al-Dahir, A. (2012). Impact of IT-balanced scorecard on financial performance: An empirical study on Jordanian banks. *European Journal of Economics, Finance & Administrative Sciences*, 46(46), 54-70.
- Karasneh, A. A.-F. A. (2019). Reinforcing innovation through knowledge management: Mediating role of organizational learning. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 14, 235.
- Karasneh, A. A. F. (2022). Revitalizing the BSC through knowledge management: The mediating role of intellectual capital. *Journal of Public Affairs*, 22(1), e2359.
- Liao, C., Chuang, S.-H., & To, P.-L. (2011). How knowledge management mediates the relationship between environment and organizational structure. *Journal of Business Research*, 64(7), 728-736.
- Massingham, P. (2014). An evaluation of knowledge management tools: Part 1—managing knowledge resources. *Journal of Knowledge Management*, 18(6), 1075-1100.
- Nejadhussein, S., Rahimian, M. H., & Mousavinasab, S. M. H. (2014). The relationship between knowledge management and R&D performance: a case study in auto industry. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 11(05), 1450034.
- Paswan, A. K., & Wittmann, C. M. (2009). Knowledge management and franchise systems. *Industrial Marketing Management*, 38(2), 173-180.
- Pettus, M. L., Kor, Y. Y., & Mahoney, J. T. (2009). A theory of change in turbulent environments: the sequencing of dynamic capabilities following industry deregulation. *International journal of strategic change management*, 1(3), 186-211.
- Petty, R., & Guthrie, J. (2000). Intellectual capital literature review: measurement, reporting and management. *Journal of intellectual capital*, 1(2), 155-176.
- Ramadan, B. M., Dahiyat, S. E., Bontis, N., & Al-Dalahmeh, M. A. (2017). Intellectual capital, knowledge management and social capital within the ICT sector in Jordan. *Journal of intellectual capital*, 18(2), 437-462.
- Valmohammadi, C., & Ahmadi, M. (2015). The impact of knowledge management practices on organizational performance: A balanced scorecard approach. *Journal of Enterprise Information Management*, 28(1), 131-159.
- Wu, I.-L., & Chen, J.-L. (2014). Knowledge management driven firm performance: the roles of business process capabilities and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 18(6), 1141-1164.
- Zahoor, A., & Sahaf, M. A. (2018). Investigating causal linkages in the balanced scorecard: an Indian perspective. *International Journal of Bank Marketing*, 36(1), 184-207.